

ДИАГНОСТИКА ПРИЧИН КОНФЛИКТА

От симптома и инцидента — к корневой причине, системному анализу и устойчивому решению

Тема № 4 • программа «Управление конфликтными ситуациями»

Главная идея

О ВНЕШНЕЕ ПРОЯВЛЕНИЕ, НО НЕ ПРИЧИНУ, КОНФЛИКТ С ВЫСОКОЙ ВЕРОЯТНОС

Цель темы

Выявлять

корневые причины, а не только симптомы

Различать

причину, повод, триггер и инцидент

Анализировать

процессы, роли, ресурсы, KPI, информацию

Проектировать

корректирующие и профилактические меры

Что такое причина конфликта?

Определение

фактор или совокупность факторов, создающих и поддерживающих противоречие

Вопрос

почему возникло противоречие?

Формы

организационная, ресурсная, ролевая, информационная, ценностная, межличностная

Причина ≠ инцидент

Причина

почему конфликт сформировался

Инцидент

после какого события он стал открытым

Ошибка

считать последнее резкое письмо корневой причиной

Причина — повод — триггер — инцидент

Причина

корневое противоречие

Повод

событие вокруг спора

Триггер

запускает резкую реакцию

Инцидент

открытое столкновение

Пример разделения

Причина

не установлен приоритет проектов

Повод

появилась срочная задача

Триггер

специалиста забрали без согласования

Инцидент

публичное обвинение

Поверхностная и корневая причина

Поверхность

«Он не прислал документ».

Корень

нет владельца процесса / неясны функции /
сроки нереалистичны

Вопрос

почему эта проблема вообще стала возможной?

4 уровня причин

1. Событие

что произошло?

2. Поведение

как действовали стороны?

3. Процесс

как организована работа?

4. Система

какие правила и стимулы создают конфликт?

8 групп причин

1

организационные

2

ролевые

3

ресурсные

4

информационные

5

процессные

6

управленческие

7

ценностные

8

межличностные

Организационные причины

Структура

неясность и пересечение функций

Управление

двойное подчинение и противоречивые задачи

Координация

нет владельца процесса и много согласований

Вывод

система может постоянно сталкивать людей

Ролевые причины

Ответственность

кто за что отвечает?

Решение

кто принимает и кто согласовывает?

Информирование

кто кому сообщает?

Риск

конфликт ответственности

Двойное подчинение

Руководитель 1

«Срочно завершите отчет».

Руководитель 2

«Сейчас главное — проект».

Диагноз

конфликт приоритетов, а не «плохой сотрудник»

Ресурсные причины

Дефицит

бюджет, персонал, время, оборудование

Непрозрачность

непонятно, кто получает ресурс первым

Формула

ограниченный ресурс + непрозрачные правила
= высокий риск конфликта

Конфликт за ресурс

Ситуация

два подразделения хотят одного специалиста

Ошибка

просто «помирить» руководителей

Решение

установить критерии и приоритет
распределения ресурса

Информационные причины

Дефицит

нет или недостаточно информации

Качество

данные неполные, поздние или противоречивые

Риск

растут тревога, слухи и негативные интерпретации

«Я не знал»

Возможная причина

нет канала информирования или
ответственного

Система

информация передается неформально

Вывод

проблема может быть в системе коммуникации,
а не в человеке

Процессные причины

Процесс

слишком длинный или дублирующийся

Стыки

неясны точки передачи между отделами

Стандарты

нет сроков и критериев

Риск

каждый считает, что задержка возникла у другого

Конфликт на «стыке»

Отдел А

готовит

Отдел Б

проверяет

Отдел В

согласовывает

Проблема

не определена ответственность за переход между этапами

Управленческие причины

Решения

непоследовательность и резкая смена требований

Критерии

непрозрачность и ощущение фаворитизма

Обратная связь

нарушенные обещания и слабое объяснение

Риск

ощущение несправедливости

Несправедливость как причина

Сравнивают

нагрузку, оплату, премии, отношение, ресурсы

Даже если законно

непонятные критерии вызывают напряжение

Правило

решение важно не только принять, но и объяснить

Ценностные причины

Различия

качество, скорость, риск, контроль,
справедливость

Особенность

обе стороны могут быть профессионально
правы

Задача

согласовать общий критерий и приоритет

Скорость против контроля

Проект

«Нужно запустить быстро».

Контроль

«Сначала проверим риски».

Диагноз

конфликт профессиональных целей, а не
обязательно личностей

Межличностные причины

Факторы

стили общения, доверие, прошлые обиды, конкуренция

Предупреждение

не объяснять все «характером»

Проверка

личностное напряжение может быть следствием системной проблемы

Ошибка персонализации

Версия

«Они просто не умеют работать вместе».

Факты

пересекаются функции, общие ресурсы,
противоречивые KPI

Вывод

плохие отношения могут быть следствием
плохой системы

Конфликт целей

Продажи

увеличить объем

Финансы

снизить риск

Логистика

снизить запас

Производство

обеспечить непрерывность

Риск

локально правильные решения конфликтуют на уровне организации

Конфликт KPI

Отдел 1

оценивается за скорость

Отдел 2

оценивается за минимизацию риска

Система

показатели стимулируют противоположное поведение

Решение

согласовать общий результат и взаимозависимые KPI

Многоуровневые причины

Одновременно

ресурс + роли + информация + отношения

Практика

редко конфликт объясняется только одним фактором

Задача

найти основную причину и усилители

Основная и сопутствующие причины

Основная

без нее конфликт, вероятно, не возник бы

Сопутствующие

усиливают напряжение

Пример

пересечение полномочий + низкое доверие +
дефицит времени

Причина и усилитель

Причина

создает противоречие

Усилитель

делает конфликт острее

Примеры

стресс, сроки, публичность, усталость, прошлый опыт

Факты и интерпретации

Факт

«Документ возвращали четыре раза».

Интерпретация

«Они специально придираются».

Правило

диагностика начинается с проверяемых фактов

Метод гипотез

Гипотеза 1

неясные функции

Гипотеза 2

дефицит ресурса

Гипотеза 3

разные KPI

Гипотеза 4

личностное напряжение

Правило

не утверждать — проверять фактами

Как проверять гипотезу

Доказательства

есть ли документы и данные?

Повторяемость

возникает ли проблема снова?

Другие участники

случается ли с другими людьми?

Тест

исчезнет ли конфликт после устранения фактора?

Метод «5 Почему»

ЗАДЕРЖКА

ПОЗДНО ПЕРЕДАЛИ

ПОЗДНО ПОЛУЧИЛИ ДАННЫЕ

НЕ ЗНАЛИ СРОК

СРОК НЕ ЗАКРЕПЛЕН

НЕТ РЕГЛАМЕНТА

Правило «5 Почему»

Смысл

не останавливаться на первом объяснении

Первые ответы

часто описывают симптом, человека или событие

Глубокий уровень

процесс, правило, стимул, структура

Как правильно задавать «Почему?»»

Плохо

«Почему вы опять сорвали срок?»

Лучше

«Какие факторы привели к невыполнению срока?»

Эффект

от защиты — к анализу

Причинно-следственная диаграмма

Люди

компетенции, доверие, стиль

Процессы

стыки, сроки, согласования

Ресурсы

персонал, бюджет, время

Правила

полномочия, KPI, регламенты

Информация

полнота и своевременность

Управление

приоритеты и обратная связь

«Рыбья кость» конфликта

Голова

конфликтная проблема

Кости

люди • процессы • ресурсы • правила •
информация • управление

Цель

увидеть систему причин, а не одну удобную
версию

Дерево причин

Симптом

сотрудники спорят

Непосредственно

не согласован приоритет

Глубже

нет единого владельца

Корень

не определена система распределения ресурсов

Анализ интересов

Позиция

«Мне нужен этот специалист».

Интерес

«Без него я не выполню KPI».

Переформулировка

не «кто прав?», а «как управлять ограниченным ресурсом?»

Ожидания как причина

Руководитель

ожидает инициативу

Сотрудник

ждет прямого поручения

Причина

несогласованные ожидания

Решение

явно согласовать стандарт поведения

Психологический контракт

Ожидания

уважение, справедливость, признание,
поддержка

Формально

норма может не быть нарушена

Фактически

нарушение ожиданий способно породить
конфликт

Прошлый опыт

Фраза

«Он опять сделал то же самое».

Смысл

текущая ситуация воспринимается через
прошлые эпизоды

Вопрос

это первый случай или повторяющийся шаблон?

Повторяющийся конфликт

Признаки

те же стороны, похожий вопрос, та же точка процесса

Сигнал

корневая причина не устранена

Задача

перейти от урегулирования эпизода к изменению системы

Системные причины

Независимость

существуют независимо от конкретных людей

Примеры

структура, правила, KPI, процесс, ресурсы

Тест

если заменить людей, проблема исчезнет?

Личностная или системная?

Личностная

преимущественно между конкретными людьми

Системная

повторяется с разными участниками

Диагностика

сравнить случаи, историю, правила и процесс

Конфликт как сигнал системы

Может выявить

неясные полномочия

Может выявить

слабые процессы

Может выявить

дефицит ресурсов

Может выявить

противоречивые KPI

Может выявить

информационные разрывы

Алгоритм диагностики причин



Модель «Симптом — Причина — Система»

СИМПТОМ

ПРИЧИНА

СИСТЕМА

КОРРЕКТИРУЮЩАЯ МЕРА

Вопросы руководителя

Что произошло?

факты

Что было раньше?

предыстория

Повторяется ли?

паттерн

Что считают причиной?

версии сторон

Что создает столкновение?

процесс и система

Что изменить?

устойчивое решение

С чего не начинать

«Кто виноват?»

активирует защиту

«Кто первый начал?»

фиксирует на инциденте

«Почему вы не можете нормально работать?»

персонализирует

Лучше

что произошло и какие факторы к этому привели?

Кейс 1. Постоянные задержки

Версия А

«Отдел Б задерживает согласование».

Версия Б

«Вы поздно присылаете документы».

Гипотезы

сроки, календарь, требования, перегрузка, SLA

Вывод

нужен анализ процесса, а не обмен обвинениями

Кейс 2. Два руководителя

На поверхности

личная неприязнь

Факты

один специалист, равные приоритеты, нет правил распределения

Корень

дефицит ресурса + неопределенный приоритет

Кейс 3. Новый KPI

Отдел 1

скорость обработки

Отдел 2

минимизация ошибок

Диагноз

системный конфликт целей

Решение

общий результат и согласованные показатели

Кейс 4. «Не информировали»

Реакция

сотрудник резко реагирует на изменение графика

Ярлык

«конфликтный»

Факт

об изменении сообщили за день

Причина

поздняя коммуникация

Кейс 5. «Они придираются»

Жалоба

частые возвраты документов

Диагностика

часть возвратов обоснована, критерии не описаны

Корень

нестандартизированные критерии проверки

Упражнение: причина или симптом?

«Перестали разговаривать»

симптом

«Нет распределения полномочий»

причина

«Участились жалобы»

симптом

«KPI противоречат»

системная причина

«Резкое письмо»

триггер / инцидент

Упражнение: «5 Почему»

Проблема

проект постоянно задерживается

Задача

последовательно задавать «Почему?»

Цель

перейти от «люди не успевают» к процессной или системной причине

Упражнение: «Рыбья кость»

Категории

люди, процессы, ресурсы, информация

Дополнительно

правила, управление, внешняя среда

Задание

для каждой категории — минимум две гипотезы

Упражнение: гипотезы

Ситуация

два отдела не согласовывают документы
вовремя

5 гипотез

перегрузка, сроки, приоритеты, конфликт
руководителей, нет стандарта

Задание

определить факты для проверки каждой
гипотезы

Упражнение: системная или личностная?

С разными руководителями

вероятнее системная

Только между двумя людьми

возможна межличностная

Правило

любая версия требует проверки

Карта причин конфликта

Событие

что произошло?

Предыстория

что было до?

Интересы

что важно?

Роли

кто отвечает?

Ресурсы

есть дефицит?

Процесс

где сбой?

КРІ

цели согласованы?

Корень

что изменить для неповторения?

Чек-лист диагностики

Факты

что проверяемо?

Инцидент

не спутан ли с причиной?

Роли

ясны ли полномочия?

Ресурсы

достаточны ли?

KPI

не противоречат ли?

Процесс

есть ли стандарт?

Интересы

что затронуто?

Система

что нужно изменить?

Типичные ошибки

1

считать инцидент причиной

2

верить первой версии

3

искать одного виновного

4

персонализировать систему

5

не анализировать KPI и процессы

6

останавливаться на первом «Почему»

Мини-тест

1

Причина создает и поддерживает противоречие.

2

Инцидент и причина — не одно и то же.

3

«5 Почему» помогает искать корень.

4

KPI могут создавать системный конфликт.

5

Личную неприязнь нужно проверять, а не предполагать.

6

Устранение корня снижает вероятность повтора.

Поверхностная диагностика

Инцидент

видимое событие

Обвинение

поиск виновного

Временное решение

устраняется симптом

Результат

конфликт повторяется

Профессиональная диагностика

Факты

+ предыстория

Интересы

+ процесс

Система

+ проверка гипотез

Результат

корневая причина

Формула устойчивого решения

Корневая причина

+ корректирующая мера

Ответственный

+ срок

Контроль

+ оценка результата

Итог

снижение риска повторного конфликта

Итоговая модель

Что произошло?

факты

Что было до?

предыстория

Причина или инцидент?

разделение

В чем противоречие?

предмет

Какие гипотезы?

версии

Что подтверждают факты?

проверка

Есть системный фактор?

корень

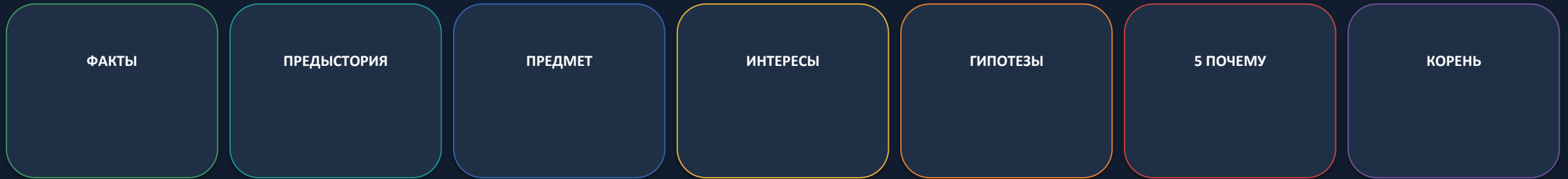
Что изменить?

профилактика

Ключевой принцип

ИЩИТЕ ТОЛЬКО ВИНОВНОГО — ИЩИТЕ МЕХАНИЗМ, КОТОРЫЙ СОЗДАЛ КОНФЛ

Профессиональный алгоритм



От диагностики — к устойчивому решению

ПРОЦЕСС → СИСТЕМА → КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА

→ КОРРЕКТИРУЮЩИЕ МЕРЫ → ОТВЕТСТВЕННЫЙ → СРОК

→ КОНТРОЛЬ → ПРОФИЛАКТИКА ПОВТОРА

адача диагностики — определить не только почему стороны поссорились, но и какие условия сделали конфликт возможным и что изменить, чтобы он не повторялся